

## 論文

# 企業と公衆の関係

黒 田 勉

Business and the Public

KURODA Tsutomu

### 【目次】

はじめに

#### 1. CSR論争の産物

- (1) 実践性にとって不明確な概念
- (2) 競争場面で不利なコスト増加
- (3) 内容を決定する抽象的な道德観念

#### 2. ステークホルダーの中核的主体

- (1) 市場内ステークホルダー
- (2) 市場外ステークホルダー

#### 3. 消費者概念

- (1) 購入する人
- (2) 消費する人
- (3) 生活する人

#### 4. 公衆の「生活の基本価値」とCSR

## 5. 労働者と顧客・公衆

- (1) ステークホルダーとしての労働者
- (2) 時間的対応要請
- (3) 費用的対応要請

おわりに

## はじめに

今日では、世界的大企業1社の年間売上高は、国によっては国家一つ分のGDP（国内総生産）に相当するほどにまで巨大化し、企業の社会的影響力は急速に広域化および強大化の一途を辿っている。それだけに、ひとたび企業が不祥事などの社会問題を発生させると、メディアは「経営倫理」(business ethics) や「企業の社会的責任」(corporate social responsibility) の名のもとに、その問題に関する説明や論評を加えることになる。そのように扱われた企業には、企業の存在を社会善として明文化した立派な社是や社訓のいわゆる経営理念が確固として定められているにもかかわらず、それに反する不祥事を発生させてしまっている、という矛盾が必ずや露呈する。また、大きく紙面報道されるほどの不祥事が同一企業によって繰り返されると、企業の創業者や後継の経営者によって精神的支柱として設定されているはずの経営理念が有名無実化し、経営理念は外向きの建前でしかないという社会認識が広がり、経営者をはじめとする企業人への不信感を増幅させることにもなる。

そこで小稿では、まず初めに、「企業の社会的責任」（以後、CSRと略称）とは企業にとっての広範なステークホルダーに対する責任、「経営倫理」とはCSRを支える精神的価値規範、したがって経営倫理を礎としてCSRが存在し、CSRが実行に移されることになると規定した上で、企業の社会性を問う核心部分を探究してみたい<sup>①</sup>。次に、その理解の上に立つ

て、私たちが企業との関係性を身をもって体験している労働者という属性が受ける制約の存在を明らかにし、そしてその制約の発生源を探索したい<sup>(2)</sup>。また同時に、以上のような小稿の展開過程を通じて、経営学にとっての新たな視点の発掘の可能性を論証してみたいと思う。

## 1. CSR 論争の産物

アメリカでは1960年代に入ると、少数民族などの特定集団への差別、自然環境の悪化、危険な労働現場、消費者問題、そして都市の荒廃をはじめとする、深刻な社会問題が発生した結果、これまで企業を原動力としてきた経済成長が自動的に社会的進歩をもたらすとは限らない、という現実を表面化させてしまった。そのために、社会から企業に寄せられる新たな要請や期待が噴出して、企業は経済への貢献に加え、社会へ与える広範な影響をも念頭に置く必要性に迫られることになり、一方で企業の経営者たちはCSRについて語るようになり、そして他方ではビジネスの研究者たちは企業のあり方について大きな関心を抱くようになっていった。

そうした背景のなかで、本来的には営利的商品生産体であるはずの企業が、広範囲に及ぶ多様な社会問題までも直接取り組む義務があるか、というCSRを巡る本格的な論争が繰り広げられたのであった。その論争は、一つの有力説に向かって収束する気配がないままに推移していったが、そうした収斂化の見えない論争は無意味であった、と直ちに結論づける短絡的な理解は回避されなくてはならないであろう。なぜなら、今日においてさえも、CSRに関心を持つ経営者や研究者の間ですら、その対象、範囲、そして程度などに関して多様な理解の仕方が存在し、またCSRの類概念（例：corporate social responsiveness, corporate sustainability）が提起されてきていることを考え合わせれば、当時の論争の段階においてさえも、既にCSRそのものが多くの難解さを伴う概念であった、と言えるからである。

帰結を見出し得ないCSR論争ではあったが、その論争を通じてCSRの持つ諸種の問題点が浮上していくなかで、バックホルツ（Rogene A. Buchholz）はそれに関して主要な次の3点を指摘している<sup>③</sup>。

#### （1）実践性にとって不明確な概念

実際にCSRを遂行したいと考える経営者は、自分の価値観や関心あるいは社会の曖昧な考え方に基づいて実行しなければならなかった。すなわち、CSRとは何を意味しているか、またその内容がどのような優先順序に従って実行されるべきか、という問題に対して得心のいく答えが用意されていないことから生じる、CSR概念の不明確さに起因する実践上の問題を発生させている、という指摘である。

エプスタイン（Edwin M. Epstein）によれば、アメリカでは金銭的あるいは非金銭的に、地域社会に貢献することを通じて、“良き企業市民”（corporate good citizenship）として理解されることがCSRの典型である<sup>④</sup>、と考えられているが、日本においては、今日でも一般的には、欠陥商品の製造・販売、あるいは法律順守からの大きな逸脱などの企業の不祥事をもっぱらCSRの問題として取り上げる傾向が強く、地域社会への貢献の関心の低さが取り立ててCSRの問題として考えられるまでには未だ至っていない。このようにアメリカと日本との間でさえも、CSRを遂行する際の概念の共通理解が得られているわけではないのである。

#### （2）競争場面で不利なコスト増加

企業がCSR意識から生じる社会的要請や期待に熱意を持って積極的に応えようとすればするほど、その企業はそれに伴うコストの増加分を負担せざるを得ず、CSRへの関心の薄い企業と比べて、前者の企業は少なくとも当面の間は、競争上不利な立場に身を置かなければならない状態になる、という指摘である。

CSRの実現へ向けてのコスト負担は、長期的な観点からは当該企業に

プラス効果をもたらすと期待する“啓発された自己利益”（enlightened self-interest）の考え方があるが、時の経過とともに千変万化する顧客の欲望に本業を通じて企業は即応していかねばならず、体力に劣る企業にとっては、確かに広範なCSRへのコスト負担は企業間競争上の足かせになりかねないであろう。日本では、グローバル化した大手企業の多くは、広範なCSRへの取り組みをホームページや報告書、あるいは新聞広告のなかで公表しているが、中小規模の企業では、そのような積極姿勢を打ち出しているのは極めて少数なのである。

### （3）内容を決定する抽象的な道德観念

CSRに含まれている責任という言葉は、常に義務という言葉と不可分の関係を有していることから、責任とは義務の存在を前提にした道德観念的な言葉であるために、その義務が明確にならなければ責任を語ることは不可能である、という指摘である。

これは上記の（1）に類する指摘ではあるが、それ以上に深遠な意味を持っている。すなわち、企業が社会に対して負うべき義務を決定する明確な基準を求め得ないとなれば、その基準は各企業が個別的に持つ道德観に依拠せざるを得ないことになり、論争自体がそうした道德観を巡る抽象論議に至ってしまう、とバックホルツ自身がフレデリック（William C. Frederick）の言説を引用しているように、論争は際限なく続くか、あるいは論争自体が疲弊してしまう可能性があったのである。

最近の日本の大手企業では、CSR委員会などの内部機関を設置して、CSRの名のもとに、地球環境の保全や社会福祉への助力など広範囲に及ぶ様々な施策を打ち出してきているものの、そこではIR（investor relations）情報との関連で公表する事例が多く、また外国の投資家が大きく増加する傾向にあるなかで、CSRへの取り組みを社会善として位置づける、個別企業の先進的なグローバル戦略を指向する道德観の披露に基づいた、幅広い投資家へのPR効果を意図しているようである。

以上のCSR論争についてのバックホルツによる3点の指摘は、前述のように現在の日本で語られるCSRと対比してみても的を射ていたことから、CSR概念が本来持っている特性を摘出していたと言ってもよいであろう。だが、そのCSR論争は、当初からのCSR概念の難解さを解明するために活発な議論を継続的に展開して、現在にまで至っているとはいえない状況にある。今や企業は、資源の調達、商品の製造・販売、および廃棄物の処理に関してグローバルな視点を持つ必要性に迫られ、また同時に場所や時間を問わず多数の人々に情報伝達が可能となった社会への対応を強く要請される時代を迎えて、概念を巡る問題の解明という時間を要する苦難な努力よりも、とにかくCSRと推察され得る具体的内容（例：経済分野、社会分野、環境分野）の性急な実行が求められるに及んで、その対象となる主体の明示とその範囲の拡大とが大きな課題となっており、CSRの対象主体を企業のステークホルダー（stakeholder、利害関係者）として把握する傾向を強めてきているのである。

## 2. ステークホルダーの中核的主体

今日注目を集めている諸種のステークホルダー論においても、その内容となる企業にとってのステークホルダーとしての主体の種類に関して、必ずしも共通した主体が一様に指摘されているわけではない。また、論者によって多様な主体を類型区分する際の基準にも相違が見られ、同様な基準を用いた場合にあってさえも、同一名の主体を異なって区分しているほどである。そこで、この小稿では、主張に一貫性を持たせるために、現代の企業が市場経済体制のなかで生存し、諸活動を展開する宿命にあることに着目することによって、企業にとってのステークホルダーが市場の内側に存在するのか、それとも市場の外側に存在するのか、というステークホルダーが存在する市場という場所を基準に、前者を“市場内”ステークホルダー、そして後者を“市場外”ステークホルダーと呼称した区分を用いて、

多様なステークホルダーとしての主体のなかで、特に企業に大きな影響力を所持し得る主体を探索することにしたい。

ステークホルダー論の主導的研究者であるフレデリック＝デービス＝ポスト (W. C. Frederic, K. Davis, J. E. Post) たちは、市場内ステークホルダーを「第1次的ステークホルダー」(primary stakeholder)、そして市場外ステークホルダーを「第2次的ステークホルダー」(secondary stakeholder)と呼び、そのうち前者に所属する主体として、株主 (stockholders)、労働者 (employees)、債権者 (creditors)、仕入先 (suppliers)、小売・卸売業者 (wholesalers; retailers)、顧客 (customers)、および競争相手 (competitors) を挙げ、そして後者に含まれる主体には、地域社会 (local communities)、政府・自治体 (federal, state, and local governments)、外国政府 (foreign governments)、社会活動団体 (social activist groups)、メディア (media)、公衆 (the general public)、および企業支援団体 (business support groups) を該当させている<sup>(5)</sup>。

#### (1) 市場内ステークホルダー

フレデリック＝デービス＝ポストたちが指摘した、ここで言うところの市場内ステークホルダーの各主体に対して、企業が次のような条件を満たしていた場合、

- | 〔主 体〕         | 〔条 件〕   |
|---------------|---|
| ①株主・債権者……………  | 企業の資金の自己金融の度合いが高い                                 |
| ②労働者……………     | 中枢な人事権を経営者が掌握している                                 |
| ③仕入先……………     | 一度に多量の原材料のストック化が可能 (あるいは技術指導により当該企業への存立依存度を高めておく) |
| ④小売・卸売業者…………… | 製販統合に近い状態   |
| ⑤競争相手……………    | 多数の顧客を獲得している                                      |

その企業は上記の各主体に対する依存度を、かなりの程度低下させること

ができる。実際、企業のなかには、上記の条件の一つ、あるいは複数を実現している企業が存在していることを考慮するならば、一企業が上記の条件の全てを自助努力によって実現してしまう可能性はあり得るはずである。

ただし、その可能性があったとしても、市場独占が禁止されている限りにおいては、顧客という市場内ステークホルダーの主体への依存度だけは決して低下させることは不可能であろう。顧客の欲望は多種多様に富んでおり、しかもそれは刻々と変化していくために、企業は常にその顧客の欲望への対応に努力を傾注し続けなければ、いずれは倒産の危機に直面せざるを得ない宿命を背負っているのである。すなわち、企業がどのような自助努力を払うことによっても、顧客にとって代わるような変身は不可能である。そのために、どの時代にあっても、しばしば多くの経営者が語り、またどの企業の社訓や社是の経営理念のなかに必ずと言ってよいほど第一に明記されてきているのは、いわゆる「お客様王様」論・「お客様神様」論である。このような理解が成り立ち得るならば、各種の市場内ステークホルダーが指摘されるなかで、企業が最も重要視しなければならない主体は顧客である、という結論に到達することになる。

## (2) 市場外ステークホルダー

顧客が市場内ステークホルダーのなかで最重要な主体であれば、次に問われるのは、その対極にある市場外ステークホルダーのなかでは、企業が最も重要視しなければならない主体はだれか、という問いである。

その疑問に答えるためには、企業と市場外ステークホルダーとの関係が取引や競争という経済事象を反映した市場を媒介とする関係にはなっていないので、前述の市場内ステークホルダーのなかでの最重要主体を抽出する際に用いた、各主体に対する企業の満足条件を提起するよりも、むしろ市場外での主体間のパワー関係に注目する方法が有効であろう。

その際に、企業にとっての社会事象を反映した市場外のステークホルダーのなかで最も強いパワーを持ち得る主体は、最終的には世論にかかわりを



持つ主体であると考えられるので、主体と世論との関係に着目してみると、

〔主 体〕	〔パワー関係〕
①地域社会……………	世論に従属
②政府・自治体……………	〃
③社会活動団体……………	〃
④メディア……………	世論の形成媒体
⑤公衆……………	世論の直接的形成者
⑥企業支援団体……………	世論に従属

世論を形成するとき、主体のなかでも特にメディアが極めて大きな影響力を所持していることは周知の通りである。確かにどの主体であっても、世論に対するメディアの影響力を考慮せざるを得ないが、メディア自体が世論そのものを形成する主体になっているわけではない。

ところで、これまでの論述の枠組みとして依拠してきたステークホルダー論においては、公衆についての明確な定義づけが行われてきてはいない。そこで、私見により、「公衆とは、自己の私的家庭生活の豊かさ（安心・安全、快適・創造）の享受を目的として、その生活が営まれる場における人間」、を意味しているという定義を設けるならば、その公衆は家庭生活を営む主体であることから、世論を直接形成している主体は公衆であると言えよう。メディアによって公衆に提供された情報が、直ちに世論を形成することになるのではなく、メディアからの情報を多くの公衆が受容した場合に、そこに世論が形成されるので、メディアは世論の形成を促す情報伝達媒体として存在しているのに対して、公衆の意見の総体が世論を形成しているのである。

市場外ステークホルダーの各主体による企業への影響力の大きさは、世論からの支持の有無あるいはその程度によって決定されることになるが、そのどの主体を見ても、世論の形成や誘導が可能な主体ばかりである。しかし、上述の定義に基づけば、市場外ステークホルダーの主体のなかで、世論そのものの直接的形成主体は公衆であるために、多くの公衆の類似し

た価値判断の結果が世論となって、企業に特大な影響力を持つことになり、市場外ステークホルダーのなかでは、企業にとって公衆が最も重要視されなければならない主体である、と言えることになる。

### 3. 消費者概念

以上の見解に基づけば、企業にとって、一方の市場内ステークホルダーのなかで重要視しなければならない主体は顧客であり、他方の市場外ステークホルダーのなかでは公衆であることを導出できたが、その顧客や公衆に類する言葉として各方面で使用され、たびたび見聞されるのは“消費者”という言葉である。社会的な影響が大きいと言われる、学校の教科書、そして新聞やテレビなどのメディアでは、商品を中心とした生活の体现者としての意味合いを込めて消費者という言葉が使用されており、その消費者教育を担う教員や研究者などの知識人たちは、購入する人、消費する人、および生活する人、という3点を包摂した概念として消費者を定義づけて教示する傾向にある<sup>(6)</sup>。

#### (1) 購入する人

ここで注意を要するのは、「購入する人」を消費者と規定する場合は、雨水・石・草木・空気などの自然物の使用者、および製品やサービスの単なる使用者も「購入する人」には相当していない、という使用者と購入者との関係である。「購入する」という行為には、自然物が対象とされる意味はなく、取引の場である市場に登場して、“買う”という必須前提が含まれている。そのために、市場で「購入する人」という規定には、価格の付いた商品を買う行為主体が意味されることから、「購入する人」とは顧客に該当する言葉になっており、したがって、ここでの消費者とは顧客をあらわす概念を包含していると言えるのである。

## (2) 消費する人

次に消費者概念のなかで扱われているのは、「消費する人」という面を所持した人間である。ただし、ここでの「消費する」という言葉は、市場で誰かに対して販売する商品の生産のために用いられる財の使用を予定しているのではなく、最終段階での使用という使い尽くしてしまう最終場面での費消を想定している。そうした意味での財の最終段階での使用者は、先述のステークホルダーとして指摘した主体のなかでは、公衆がそれに唯一相当すると言ってよいであろう。

## (3) 生活する人

最後に消費者概念に含まれているのは、自分自身の生活のために財を使用する人、換言すれば生活を目的としている人間である。その点からは、自分が雇用された企業のために財を購入する労働者としての顧客、あるいは企業のために財を使用する労働者は、消費者に相当してはいない。自分の生活のために財を使用する主体は、企業にとってのステークホルダーのなかでは、やはり公衆である。消費者は公衆として自分の生活を基盤にしているのである。

以上の消費者概念をめぐる3点を集約すると、消費者とは「“公衆”としての自分の生活のために（消費目的）、“顧客”として商品を購入し（消費対象）、それを“公衆”として使用する者（消費主体）」、という定義づけが導き出されてくる。また、そのように消費者を3点から把握することによって、消費者が経営学やマーケティング論に限らずに、経済学、心理学、社会学、そして家政学と言った多様な学問ジャンルにおいても、主要な分析対象となっている実情のあることを知ることもできるのである。

それに加えて、その集約された消費者の定義に注目すると、そこに含まれる企業にとってのステークホルダーとしての主体となっている、公衆と顧客との関係性を摘出することも可能である。その関係性について第1に

指摘できるのは、消費目的が自分の生活に求められているので、公衆の段階で消費者としての存在が芽生えるために、消費者の性質を持ち始める出発点が“公衆”に置かれている、という点である。第2に指摘できるのは、消費者としての出発点に位置していた公衆が、消費目的を実現する際に必要な消費対象となる商品を購入するために、今度は“顧客”となって市場内に登場する、という点である。そして第3に指摘できることは、市場内で顧客として購入した商品を、初めの段階の市場外の生活の場のなかに持ち込んで、それを使用する消費主体が“公衆”になっている、という点である。このように指摘できた3点は、まず市場外に存在する公衆に始まり、次に市場内の顧客になり、最後に再び市場外の公衆に戻る、という市場の内外を往復する一連のプロセスのなかで、主体が転化していく姿をあらわしている<sup>7)</sup>。このように把握すれば、消費者は公衆としての存在から出発し、そして再度、公衆としての存在に戻る動きをとっていることになり、「消費者の原点は公衆としての存在そのものにある」、という結論に行き着くのである。

消費者の原点となっている公衆は、自分の生活のために、商品を購入する顧客となって市場に登場すると、その顧客は単なる商品購入者としての独立した顧客ではない。すなわち、生活のために商品を購入しようとする意思を持った、「公衆の立場に規定された顧客」としての性質を伴っているのである。しばしば問題にされる消費者の購買行動は、公衆から顧客への連続性（公衆から顧客への転化）という属性を含んだ行動をあらわしており、その意味から、消費者概念は公衆と顧客との“連結概念”である、と言ってもよいであろう。消費者をそのように理解すれば、企業は売れる商品の開発や販売にあたって、眼前の顧客のみに注目するのではなく、公衆の具体的な生活実態にまで掘り下げて把握した上で、顧客の商品購買動機を分析することが極めて重要視されなければならないことに気づくはずである。

企業にとって市場内ステークホルダーのなかで最重要な主体である顧客

と、市場外ステークホルダーのなかで最重要な公衆とを、連結させた性質を消費者が所持していることから、消費者は企業に対して最大の影響力を行使できる主体となっているのである。そして、その消費者の原点が公衆に求められることに着目すれば、公衆の解明こそが企業の社会性、特にCSRを考察する場合の本源的核部分に相当すると言えるのである。

#### 4. 公衆の“生活の基本価値”とCSR

公衆が購買動機を持って市場内に登場したとき、その公衆は顧客として出現するために、顧客の実際の購買行動のなかに、市場外において公衆の所持する生活の基本的な価値観が反映されてくることになり、このような消費者としての顧客と、商品を購入し次なる商品へ再生産する目的で市場に出現する顧客とは、両者が顧客という同一の所属性を持っていたとしても、必ずしも同一な購買行動をとるとは限らない、ということに留意する必要がある。

公衆は日常生活を過ごすにあたって、何よりもまず第一に、様々な「不安や心配から解放」されて、気持ちの上での“安心感”や身の“安全性”を得たいと願っている。その実現が不可能となれば、精神的にも肉体的にも大きな負荷を背負った生活を強いられることになるが、それとは反対に、その安心感や安全性が次第に充足されてくると、次に「潤いを持ちたい」という欲求が生じ、生活の上での“快適さ”や自分の“創造性”を追求するようになっていく。ただし、快適で創造性に富んだ生活を送っていた時に、不測の事態が発生して、不安や心配にかられる危機に直面すると、これまで享受してきた快適さや発揮できた創造性への関心は薄れていき、先の安心感や安全性を最優先する行動に出てくることになる。このような理解は、周知のように、これまでの欲求理論によって指摘されてきたところである。

そのように日常生活のなかでは、快適さや創造性は安心感や安全性の保

証が得られた上で追求される、という基本的な価値付けが行われていることから、公衆は「生活の基本価値」として、最初に“安心・安全”を求め、次に“快適・創造”を求めて行動する、という順序立てが自然に成立している。したがって、公衆が顧客となって市場内に出現した場合、企業に対して、その公衆の「生活の基本価値」を意味する第1に“安心・安全”を、それに続いて第2として“快適・創造”を実現し得る、商品の提供が求められるのである。そのために、第1に優先的に求められる“安心・安全”を十分に満たせる「商品の要請」に企業が応え得ないとなれば、そこに大きく問われてくるのが経営倫理に裏打ちされたCSRの問題（例：欠陥商品）である。

市場内に見られる公衆が転じた顧客から企業に寄せられる要請は、商品に関するものであるが、次に公衆自身の市場外存在自体に注目してみると、そこから公衆が捉える企業像は、営利的商品生産体ではなく、公衆と市場外において共生することのできる社会生活体としての存在性質である。そのために、市場外の実在である本来の公衆が社会生活体としての企業を求めるのは「商品の要請」に代わって、第1の「生活の基本価値」としての“安心・安全”を社会において十分に満たしてくれる「共生の要請」となってくるのである。そのように社会での共生に関して熱望された要請に企業が対応し得ない場合には、公衆はその企業に対して自分の生活が脅かされる懸念を抱くことになり、ここにおいても、CSRの問題（例：環境破壊）が大きな関心を集める結果となる。

そうした公衆にとっての第1の「生活の基本価値」である“安心・安全”に起因して、企業に特に切望される「商品の要請」および「共生の要請」とは対照的に、第2の「生活の基本価値」である“快適・創造”を満たすことを企業に求める「商品の要請」（快適・創造を充足する機能を持った商品の提供）および「共生の要請」（快適・創造に貢献して共生を惜しまない努力）に関しては、それらが確かに公衆から企業に対して生じる要請ではあるものの、第1の「生活の基本価値」と比べれば、公衆の生命に

直ちにかかわる影響を与える範疇には属していないために、公衆にとってCSRの特段の関心事とはなっていない。それらは、公衆には第2に位置づけられた「生活の基本価値」であるだけに、企業に対して切実に求められるというよりも、むしろCSRの判断力として企業が持ついわゆるセンスの問題（例：便利な製品、芸術文化支援）として副次的に求められるに過ぎないこととなる。

〔企業の存在性質〕	〔企業への公衆の要請対象〕	〔要請内容：公衆の「生活の基本価値」〕
営利的商品生産体…商品	（立場：公衆→顧客）-No.1	安心・安全、No.2 快適・創造
社会生活体……………共生	（立場：社会生活者）-No.1	安心・安全、No.2 快適・創造

## 5. 労働者と顧客・公衆

公衆が企業との関係において最も密接な関係にあるのは、これまで述べてきたように、公衆自身が商品の購買動機を持って登場する市場内ステークホルダーとしての顧客になる、という属性を有した場合である。その顧客に次いで、公衆が企業との結びつきを強く感じ取れるのは、公衆の多くが労働者として雇用されて、職場で過ごし、そして所得を得ている、という実体験する存在に気づくときである。

### (1) ステークホルダーとしての労働者

従来からしばしば指摘されてきた企業の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）と先述のステークホルダーとの間において共通する対象も、ヒトすなわち労働者であるように、労働者という属性も各方面から注目されている。労働者は活用される単なる資源としては、無味乾燥なヒトという言葉を用いて表現されてしまうのであるが、他の資源とは決定的に相違する資源である。労働者は、本来的に自己の意思を持った生命体であると同時に、他の経営資源を唯一管理する能力を備えた人的資源なのである。経

営資源の管理なくして企業の存立は不可能なために、労働者の労働を欠いた企業運営は全く考えられず、労働者が企業にとっての不可欠なステークホルダーとして位置づけられるのは当然とも言える。

しかし、労働者が企業のステークホルダーの一員であるという属性は、決して自然発生的に付与されているわけではなく、労働者には、利潤の獲得のために商品生産を行うという任務を、賃金付きの課せられた仕事として担当することが事前に予定されているのである。すなわち、営利的商品生産体である企業への公衆の雇用を通じて、その公衆が労働者になっている。そして、労働者は、一方において賃金を得る労働を企業に提供し、他方においては企業のなかで固有の性質を所持する人間として生活を送る、という二重の主体的意味合いが発生して、労働者が企業に関与する重要なステークホルダーとして扱われることになるのである。

公衆が企業に雇用されて労働者になるという場面は、公衆の“安心・安全、快適・創造”という「生活の基本価値」が企業の内部に持ち込まれる状態をあらわしているために、労働者の「生活の基本価値」は公衆の「生活の基本価値」とは同一ではない。それは営利的商品生産体という企業の持つ特質によって制約された「生活の基本価値」を意味しており、そして労働者の生活の場が、制約を労働者に対して現出させる企業内の「職場」であることを考慮すれば、労働者の「生活の基本価値」とは“職場”生活の基本価値”と言ってもよい。そのように理解すれば、労働者の“職場”生活の基本価値”は、企業の職場内において、“安心・安全、快適・創造”を求める欲求となって発現されることとなる。

その“安心・安全、快適・創造”についての具体例を示せば、雇用の安定、適正賃金の支給、および適正な労働時間の順守は労働者に「安心感」を与え、身体に危険のない職場は「安全」を保障し、適材適所および縦横の意思疎通は「快適さ」を促し、さらには資格取得支援などの自己啓発制度および有給ボランティア休暇制度の完備は「創造性」を駆り立てることになるであろう。そのように労働者の“職場”生活の基本価値”が実現



されると、生活上の自由度の高い公衆とは異なるものの、労働者は職場での労働の提供およびその職場での生活に関して、労働者自身の主体性を発揮できる素地が形成されることになる。ただし、その際に、労働者が雇用されている限り、労働者の思考や行動の主体性は、上述のように営利的商品生産体としての企業の特質から制約を受けざるを得ない状態に常に置かれてもいるのである。

## (2) 時間的対応要請

企業が特質として持つ“商品生産”を通じて利潤の獲得を実現するためには、何よりも第一に、顧客の欲する商品の生産に傾倒しなければならないのであるが、顧客の欲望は決して固定的ではなく、可変的な性質のものであるために、顧客の欲する商品には、種類、形、質、量、あるいは価格などに関して、これまでとは異なる諸点が次から次へと要望されてくる。顧客は企業にとって最も重要な市場内ステークホルダーであるだけに、企業がその求めに対応し得ないのであれば、企業にとっての生命の糧である利潤の獲得はいずれ不可能となる。すなわち、時間の変遷とともに、様々な点において異なった商品を求める顧客の欲望に則した、具体的な対応の必要性に企業はいつも身を置かざるを得ない。このように企業には、顧客が求める商品の変化への「時間的対応」という時間への対処を余儀なくされているのである。

顧客の欲望の変化に本源的に起因して、求められる商品の生産への時間的対応要請は、企業の諸活動（例：調達・製造・販売）が順序づけられて遂行されている以上は、部分的にではなく企業全般に対して向けられることになり、労働者にとっても仕事を遂行する際には、その時間的対応要請を自動的に受けざるを得ないのである。それに伴い、労働者の単位時間当たりの仕事の量や質が変化し、労働者の思考や行動が制約されて、忙しさや疲労などの勤労感を発生させてしまっている。

その時間的対応要請から生じる労働者に対する制約は、上述のように顧

客にその原因を求められるのではあるが、先述の指摘に沿って分析すると、顧客という属性は最終的には公衆という原点にまでさかのぼることができた。すなわち、時間的対応要請による労働者への制約は、企業の特質に起因しているものの、分析を深めれば、顧客になる公衆にまでたどり着くことになる。そこで、公衆が顧客になっている、という公衆の転化形態に着目すれば、公衆が自分の生活のなかで用いる財の長期使用あるいは使用範囲の拡大の習慣を、公衆自らが身に付ければ付けるほど、その公衆が顧客になって商品を購入する際に、商品の品目が絞られ、またその耐久性が求められて、企業の生産する商品の多品種化に替わって良質な少品種化が反映されることになり、職場で働く労働者に対する時間的対応要請の性急さは次第に緩慢化してくることになる。このように考察すると、時間的対応要請に応えざるを得ない企業や労働者に大きな影響力を行使することのできる主体は、最終的には「生活の基本価値」の実現を目指す公衆自身であると言えることになろう。

### (3) 費用的対応要請

“営利追求”という企業の特質に金銭的に注目して、 $\text{収入} - \text{費用} = \text{利潤}$ 、という簡潔な算定式を用いれば、そこに見られる利潤の最大化（極大化）を企業が目指していることは周知の通りである。企業が利潤を最大にするためには、収入を最大化し、かつ費用を最小化することになるが、企業間競争の激化あるいは市場の成熟化などによって収入の増加が見込めないと判断されると、費用の最小化に対して全力を集中することになる。すなわち、費用の最小化は収入の多少にかかわらず、企業にとっては必然の要請なのである。そのために、費用的削減化努力という「費用的対応」が経営資源の全般に渡って要請されるに及んで、その経営資源の数量的適正化と効率的活用化とがいつの時点の企業にも問われ続けている。

経営資源の一つであるヒトすなわち労働者に関しても、労働力が物品と同様に経営資源の一つとして購入されて費用項目に計上される以上は、費

用的対応要請がそこにも同様に迫られ、労働者数の適正化と労働力の効率的利用とが対象課題になってくる。そこには、労働者数の調整、新たな雇用形態の導入、賃金形態の見直し、繁忙部署への配置換え、そして複数業務の兼務などの事例が見られるように、費用的対応要請に起因する人事施策が労働者に対して一層の気配りや仕事の工夫・変更などを必要とさせて、労働者のこれまでの思考や行動を制約する状況を醸成させてしまう。

そのような費用的対応要請の頻度、強弱、および具体的内容は企業や職場によって異なるものの、それは上述のように企業の利潤追求体質から常に発せられている。ただし、その企業の利潤追求体質から生じる費用的対応への努力は、市場内ステークホルダーのなかで企業に対し最大の影響力の行使主体である顧客が本来的に商品の低価格化を求めている結果として、それに即応しなければ利潤が得られないという企業の宿命に由来している。換言すれば、公衆が顧客となって市場に登場する場合、その顧客は企業に対して商品の低価格化を常に求めてくることから、企業には費用的対応が要請されるのである。そして、労働者はその要請の受諾を企業から任務として課せられるために、自分の仕事を遂行するにあたっての主体性に対して制約が加えられることになる。このように理解すると、労働者が費用的対応要請から発する制約を受けるという事情は、公衆が商品の買い手である顧客になる属性を所持しているところに起源を求めることができる。すなわち、費用的対応要請の発信源は公衆自身であるよりも、正確には、公衆の顧客への転化という公衆の顧客への連続性それ自体にあると言ってもよいであろう。

## おわりに

ステークホルダー論の主体分類の枠組みを用いて得られたのは、上述のように、公衆が企業にとっての最重要なステークホルダーであった、という結論である。その公衆が、現存する問題や将来生起しそうな問題を認識

し、それを検討することによって、公衆が自分自身の「生活の基本価値」である“安心・安全、快適・創造”に関するこれまでの内容を再考したり、あるいはそれを実現するために行動したりする動向を“市民的”公衆の台頭と呼べば、企業はその市民的公衆からの要請への対応を求められてくる。そして、公衆のなかから市民的公衆が多く出現すれば、その市民的公衆は、情報ツールや情報伝達網を使って、他の一般的公衆に影響を与えて世論の形成を促し、「生活の基本価値」である“安心・安全、快適・創造”を充足させる「商品の要請」および「共生の要請」に応えるように、企業に対して極めて強い影響力を行使できる立場にあると言える。

したがって、公衆が「生活の基本価値」の実現を願うのであれば、それへの企業の対応を促す最大の課題は、まさに公衆を市民的公衆に育て上げることにある。株主・債権者、政府・自治体、そしてメディアが経営倫理やCSRを語るばかりではなく、公衆こそが、それに関心を抱き、企業行動を直視し、そして「生活の基本価値」の実現を企業に要請する確かな意志を持つ必要がある。公衆は一見、企業とは無関係な傍観者のように扱われがちであるが、実は企業を導く本源的主体であり、そのことをどの主体よりも公衆自身が自覚していなくてはならないのである。また、市民的公衆の性質を保持して顧客となって市場内に登場する動向を“市民的顧客の台頭”と呼べば、それが一般化すればするほど、その市民的顧客が企業運営、さらには労働者にさえも、影響力を行使し得る主体に位置づけられることも公衆は自覚する必要がある。

以上のように、企業と公衆との関係性に中心的な視点を置いて企業を熟考したとき、公衆一人ひとりが、企業との結びつきを知ることになって、企業の社会性を身近に認識でき、そして企業のあり方を問う意識を自らのなかに醸成させることができる。それを考慮すれば、これまで経営学が経営者や管理者のための学問であると一般的に理解されてきているが、決してそれに留まることなく、経営学は日常生活を送る公衆のための学問でもあることに気づくのである。そこにこそ、公衆に原点を置いて企業を把握

する、新たな経営学が構築されるべき意味を見出すことができる、と言えるのである<sup>(8)</sup>。

## 【注】

- (1) 黒田勉『社会対応経営基本論－わたしたちの経営学－』白桃書房、2002年、109～133ページ、参照。
- (2) 黒田勉「企業組織文化の本質的行動規制」（白鷗大学『白鷗大学論集』第20巻・第1号、2005年）参照。
- (3) Rogene A. Buchholz, *Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics*, Prentice-Hall, 1989, pp.7-8. および *Business Environment and Public Policy*, Prentice-Hall, 1992, pp.28-30.
- (4) Edwin M. Epstein, "Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States," *Journal of Business Ethics*, 8, 1989, p.586.
- (5) William. C. Frederic, Keith. Davis, and James. E. Post, *Business and Society*, 6th ed., McGraw-Hill, 1988, part III.
- (6) 黒田勉、前掲書、121～133ページ。
- (7) 市場の内外を往復できない主体として、乳幼児・病人・高年者・多忙人を想定できるが、その各主体が“依頼人”（principal）となって、母親・近親者・介護人・知人と言った“代理人”（agent）を立てれば（依頼人が言語を使用できない状態にあっても、その依頼人の顔色や身体の動きなどから要請事項を推察した代理人が、依頼人に代わって行動する場合もあり得る）、市場の内外の往復は可能となる。
- (8) 筆者は「社会対応経営論」を主張している。

なお、社会経営学研究会では“市民”を、企業人・家族員・地域住民・学習者などの相互関連性を持って存在する生活者と捉えた上で、その観点から各種組織体（企業に限らず家族なども含む）の経営のあり方を再考する新たな学問分野を「社会経営学」（市民経営学）と命名し、その構築を目指している。（重本直利『社会経営学序説－企業経営学から市民経営学へ－』晃洋書房、2002年、第1章および第2章、参照。社会経営学研究会編『関係性と経営－経営概念の拡張と豊富化－』晃洋書房、2005年、第1章および終章、参照）

また、長谷川治清氏は、資本主義の発展過程のなかで企業が社会との関係を拡大化・深化させてきたことを指摘し、そこから生じた「企業の論理」（短期性・個別性・利潤追求）と「社会の論理」（長期性・総合性・持続的発展）との矛盾を解消するために、市民社会の問題（例：自然環境、貧困・居住環境、人権・労働慣行、教育・医療・福祉）、一言すれば「社会性」を経営理念（企業理念）のなかに埋め込む必要性を提唱している。（長谷川治清「グローバル化と日本経営研究の課題－ナショナリズムを超えて－」（日本経営学会編『日本型経営の動向と課題』〔経営学論集・第76集〕千倉書房、平成18年、18～31ページ、参照）

（本学経営学部教授）